

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
CAMPUS DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

FERNANDO JUNIOR NOGUEIRA MENDES

CASE QUANTITATIVO & *TURNOVER* EM DUAS EMPRESAS
FRIGORÍFICAS NA CIDADE CACOAL- RO

CACOAL/RO

2011

FERNANDO JUNIOR NOGUEIRA MENDES

**CASE QUANTITATIVO & *TURNOVER* EM DUAS EMPRESAS
FRIGORÍFICAS NA CIDADE CACOAL- RO**

Artigo Científico apresentado a
Universidade Federal de Rondônia -
Campus de Cacoal como requisito parcial
para avaliação da disciplina de Seminário
Integrado.

Orientador: professor Diogo Gonzaga
Torres Neto

CACOAL/RO

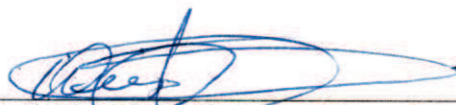
2011

**ATA DE DEFESA DO ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO - CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO – 06 DE DEZEMBRO DE 2011.**


Aos 06 (seis) dia do mês de Dezembro de dois mil e onze, reuniu-se na Sala 01 – Bloco B do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, a banca constituída pelos Professores: Prof. Ms. Diogo Gonzaga Torres Neto (presidente), Prof^ª. Ms. Simone Marçal Quintino (membro), e Prof. Ms. Otacílio Moreira de Carvalho (membro), para examinar o (a) candidato (a) FERNANDO JUNIOR NOGUEIRA MENDES na prova de defesa de seu Artigo de conclusão de curso intitulado: ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SETOR FRIGORÍFICO DE CACOAL - RO. O presidente da Comissão iniciou os trabalhos às 14:41h, solicitando ao candidato que apresentasse resumidamente os principais aspectos de seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores argüíram alternadamente o candidato sobre os diversos aspectos do Trabalho. Após a argüição, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do (a) candidato (a), obtendo a nota final 70 (setenta). A ata segue assinada pelos membros da banca.

Cacoal / RO, 06 de Dezembro de 2011.

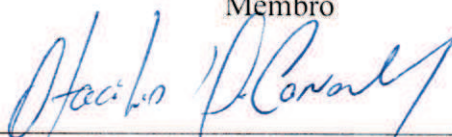
Banca Examinadora:



Prof. Ms. Diogo Gonzaga Torres Neto
Presidente



Prof^ª. Ms. Simone Marçal Quintino
Membro



Prof. Ms. Otacílio Moreira de Carvalho
Membro

CASE QUANTITATIVO & *TURNOVER* EM DUAS EMPRESAS FRIGORÍFICAS NA CIDADE CACOAL- RO¹

Fernando Júnior Nogueira Mendes²

RESUMO:

A presente pesquisa verifica a aplicabilidade dos principais indicadores de *turnover* e as principais técnicas e ferramentas desenvolvidas, bem como documentos e legislação pertinentes à gestão de Recursos Humanos. Tendo como método a pesquisa foi bibliográfica, descritiva, culminando com um Estudo de Caso. Como instrumentais para coleta de dados utilizou-se na pesquisa uma amostragem probabilística dois frigoríficos na Cidade de Cacoal, no intuito de verificar o *turnover* no setor de carne de corte mediante dados primários e secundários. Verificou-se durante a pesquisa que uma das empresas estudadas fechou suas atividades e outra recusou a fazer parte da pesquisa. A empresa A, apresenta um *turnover* médio de 60,1%, ambas apresentam um índice muito alto de rotatividade o que causa altos custos às empresas, em virtude de haver outras possibilidades de emprego no mercado e da necessidade de levantar dinheiro para cumprir algum compromisso ou adquirir algum bem. O presente artigo buscou verificar quais os principais motivos que tem levado aos colaboradores a se desprenderem das empresas e quais foram as consequências que o fluxo de colaboradores tem causado às organizações. Durante o tempo da pesquisa notou-se um número excessivo de desligamento das empresas, sendo que as mesmas ainda não fazem conta dessa problemática que vem afetando o caixa das empresas, porém deve ser estudado de forma minuciosa a fim de amenizar essas percas.

Palavras Chaves: Gestão Recursos Humanos, *Turnover*, frigorífico.

INTRODUÇÃO

Esse artigo tem por objetivo levantar forças que geram a rotatividade e os índices do mesmo no setor frigorífico de Cacoal, e assim possibilitar a procura por diminuir esse índice que pode vir a causar transtornos e gerar custos a organização e afetar a sociedade uma vez que pessoas ficam sem emprego diminuindo assim sua renda familiar. Em cada ramo de atividade devem-se definir formas de combater a rotatividade, e manter os colaboradores motivados dando-lhes algo a mais que não encontrariam em outro ambiente, tornando a equipe forte.

Toda organização necessita procurar meios de formar uma equipe forte que gere os resultados esperados, e quando o índice de rotatividade é alto torna muito

¹ Artigo apresentado à Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Diogo Gonzaga Torres Neto.

² Acadêmico graduando em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Cacoal.

difícil alcançar esse objetivo, além de que ter gastos rotineiros com contratação e treinamento de novos colaboradores, e isto não é meta de nenhum grupo organizacional, sendo assim levantar dados a respeito desses índices é de suma importância para ter se uma idéia do que e o quanto isso custa para as empresas.

Estudo delimitado na área de Recursos Humanos com pesquisa sobre a rotatividade a ser desenvolvida em dois frigoríficos do município de Cacoal. A organização é composta por várias pessoas com objetivos e pensamentos diferentes, o que pode gerar conflitos, e esse projeto tem com o objetivo pesquisar o problema e trazer resultados que poderão ser utilizados pelas empresas como fonte de informação que lhes trará ajuda em pesquisa com eventuais problemas, relacionado com rotatividade de pessoal. Essa pesquisa também esta relacionada com os conceitos de rotatividade, os fatores que interferem direta e indiretamente, interna e externamente na mesma, as conseqüências que a rotatividade gera às organizações e como minimizar esse problema que muito já se faz a respeito porém muitas organizações não sabem nem de longe o quanto isso custa a ela, e quais seria os benefícios que elas teriam uma vez que diminuíssem esse índice, que não traz nenhum credito a organização alguma.

Quando um grupo ou mesmo um empresário resolve instalar um empresa em uma cidade tem que estar preparado para os problemas que podem ocorrer durante a vida organizacional. Apesar de tantos materiais disponíveis sobre rotatividade de pessoal, muitas empresas não conseguem diminuir gastos porque algumas vezes não sabem quais são as forças que os geram e acabam por minimizar seus ganhos, fatores que observados de longe podem não ter muita relevância, mas quando estudados com cuidado podem revelar muito prejuízo a organização diminuindo assim a lucratividade organizacional.

As empresas frigoríficas da cidade de Cacoal estudadas se depara com uma realidade muito ruim no que se refere à rotatividade de pessoal, que é o fluxo de colaboradores em uma organização, a rotatividade em índices baixos pode até ser aceitável, mas quando o índice é alto causa grandes problemas às empresas, com custos demasiadamente altos. Esse mal ainda não é tão explorado em algumas

organizações que nem mesmo sabe o quanto esta perdendo e qual o motivo dessas percas.

Foi verificado às empresas os fatores que tem levado aos colaboradores a se desligarem de duas empresas frigoríficas do município de Cacoal, e assim feito o levantamento do índice da rotatividade nos últimos 3 anos e identificado as conseqüências da rotatividade no setor frigorífico do município de Cacoal.

A fundamentação bibliográfica abordou conceitos, fatores e conseqüências do *turnover* em duas empresas frigoríficas de carne bovina da cidade de Cacoal. E buscou através de conceitos de vários autores constituir referencias para da suporte ao artigo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o arcabouço teórico que sustenta cientificamente o presente estudo, baseado em diversas fontes (livros, artigos, *sites*, etc.) e abordagens de modo a correlacionar a teoria publicada com a prática dessa pesquisa.

1.1 CONCEITO DE ROTATIVIDADE

Toda organização precisa de mão- de- obra para colocar em prática suas atividades diárias, e esses colaboradores necessitam ter conhecimento do que estão fazendo, o que só é adquirido com muito tempo e treinamento, e o entra e sai de colaboradores impossibilita que isso aconteça, pois mal se adaptaram ao ambiente organizacional já saem muitas das vezes sem nenhum motivo que os levassem a isso. O que faz as organizações nunca estar com uma equipe preparada, levado à ter menor produtividade e ineficiência nos processos, sendo assim a rotatividade de pessoal é um ponto que deve ser verificado de forma bem pensada pelos administradores para saberem até que ponto a empresa está preparada para viver essas situações e quais os danos que isso vai lhe causar a curto e a longo prazo. A

flutuação que é o entra e sai de colaboradores de uma organização muitas vezes não é desejada pela mesma, pois as empresas devem verificar se o volume de colaboradores que estão saindo é além do esperado, ou seja, se a organização não esta perdendo produtividade. (NICOLETE e ANDRADE, 2008, p. 3)

A rotatividade de pessoal quando ocorre não é apenas um setor que perde um colaborador, mais sim toda a organização, pois na maioria das empresas os departamentos são dependentes uns dos outros e se há falha em um setor, todos os outros serão afetados como se fosse uma reação em cadeia, sem dizer que muitas vezes esse colaborador que saiu perdeu sua única fonte de renda o que pode causar a sua família descontrole financeiro ate ele conseguir um novo emprego, assim a sociedade pode ser atingida, pois pessoas desempregadas pode ser um risco para todos. Se a organização não tiver meios de motivação para seus colaboradores tende a fracassar neste quesito criando para si um problema muito sério no que se diz quadro de pessoal, toda vida organizacional depende de colaboração e o critério de se manter colaboradores deve ser usado dependendo do ramo de atuação, pois muitas organizações têm a política de não manter colaboradores, isso depende de cada necessidade. (MOREIRA, 2008, p.28)

Para Chiavenato (1995, p.163) a rotatividade de pessoal é causada por um problema de todo ambiente organizacional, e não acontece de uma hora para outra. Os administradores devem estar atentos ao comportamento da organização para obterem conhecimento das necessidades de seus colaboradores e descontentamento com o ambiente. Para assim identificarem o que esta levando- os a se desligarem. O acompanhamento de seus colaboradores é de suma importância para a organização por que conhecendo os problemas deles os recursos humanos pode trabalhar melhor os problemas diários e também conhecer se esta ocorrendo algum problema de ordem pessoal podendo presta-lhe algum apoio de forma a aumentar a produtividade desses colaboradores, assim à organização consegue conhecer a realidade de seus colaboradores que querendo ou não também é a sua, pois se os funcionários estão satisfeitos, feliz e estão passando horas agradáveis é diretamente proporcional ao aumento de produtividade o que gera maior lucratividade à organização.

1.2 FATORES QUE INTERFEREM NA ROTATIVIDADE

A organização é composta por pessoas, e pelo fato de serem diferentes umas das outras, logo encontra-se dificuldades de ser trabalhada, por que se agrada um poderá desagradar o outro e assim sucessivamente. Se a vida organizacional depende dessas pessoas é necessário acompanhar de perto a necessidade de cada um como isso é muito difícil dependendo do tamanho da organização é preciso saber pelo menos os casos mais complicados, aquelas pessoas que de hora em hora estão arrumando confusão, essas pessoas podem ser um problema se estiverem revoltadas, porém pessoas com personalidade trabalhando ao lado da organização pode ser um ponto positivo, pois em geral essas pessoas tem voz de comando e estando trabalhando do lado correto pode ser bom. A organização é a cara das pessoas e pessoas bem gerenciadas estão bem preparadas para qualquer situação indesejada. (NICOLETE; ANDRADE, 2008, p.25)

O clima organizacional, uma força intangível, ou seja, não pode ser visto e nem pegado apenas sentido. Ser humano é extremamente emotivo, porém se algo não vai bem com seus sentimentos sua produtividade tende a cair, dentro da organização todos tem que estar com o mesmo objetivo e geralmente os departamentos são independentes o que os torna muitas das vezes mais vulneráveis, por exemplo, um frigorífico possui vários setores que são dependentes o carregamento de carne com osso precisa esvaziar as câmaras fria para o abate matar bovinos novamente, então caso o colaborador que serra os bois esteja passando por problemas pessoais, provavelmente seu rendimento cairá ou até mesmo poderá sofrer um acidente. Se o rendimento dele cair o abate perderá o ritmo normal poderá causar transtorno em ambos os setores. A fim de evitar esse tipo de desconforto o recurso humano deve estar atento a essas situações para remanejar esse colaborador para uma atividade que não vai influenciar no desempenho geral e dar a ele acompanhamento psicológico, se necessário for. Então, pode se verificar uma cadeia dentro de um só ambiente organizacional, que se uma peça quebrar e não houver reposição rapidamente todos os setores sofreram as conseqüências. (NICOLETE; ANDRADE, 2008, p.25)

1.3 CONSEQÜÊNCIAS DA ROTATIVIDADE PARA AS EMPRESAS

Segundo Chiavenato (2002) *apud* Jubilato (2008 p.187):

A rotatividade envolve vários custos, que se dividem em primários, secundários e terciários. Primários: "Relacionados aos custos diretos com entradas e saída de colaboradores na empresa". Secundários: "São as forças invisíveis e difícil de avaliar quantitativas". "Terciárias: Estão relacionados aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir a médio e longo prazo".

Esses efeitos são de suma importância para a organização, os gestores precisam estar atentos e observar quanto de custo isso está lhe causando, pois toda organização visa o lucro e toda força que diminua o índice de lucratividade deve ser combatida. Muitas vezes esses custos são difíceis de calcular. Ex: um colaborador do recurso humano possui várias atividades diárias e o tempo que ele leva para resolver o problema da saída de um colaborador ele poderia estar usando para outras atividades. Atividades as quais vão se acumulando ocorrendo que o mesmo tenha que fazer horas extras para conseguir fazer todas as suas tarefas. Nos custos diretamente ligados a saída do colaborador, esses custos são mais fáceis de calcular o que não o torna menos grave, pelo contrario é de grande relevância para a organização fazer com que eles não aconteçam. E ainda os custos com os efeitos colaterais, que podem ser sentidos imediatamente ou em médio e longo prazo. Ex: a empresa gastou para contratar e treinar um colaborador, porém ele recebeu uma proposta melhor do seu concorrente e resolveu sair da sua empresa, o tempo e o dinheiro que gastará para contratar e treinar outro colaborador e custo direto, mais as perdas no desenvolvimento das atividades diárias ate que esse colaborador esteja capacitado para assumir seu posto, entra como efeito colateral imediato. Saber quais são as causas e efeitos é papel dos administradores e procurar formas de minimizar esses custos. (JUBILATO, 2008, p.187)

As oportunidades de emprego em outros setores são referidas como um contributo importante para a rotatividade. É de notar, contudo, a falta de importância referente às condições de trabalho, já que, quando da avaliação da estratégia, a melhoria do ambiente de trabalho como estratégia de diminuição da rotação de pessoal, foi referida como sendo uma das mais eficazes.

A competitividade das organizações e a falta de profissionais capacitados para funções específicas acarretam em novas oportunidades para os colaboradores, que sempre estão à procura das melhores condições de serviço. A grande realidade das empresas que não valoriza seus profissionais é criar para si um índice de rotatividade grande, ocasionado pela falta de Mão de obra qualificada. A empresa deve trabalhar os recursos humanos a fim de amenizar esse problema criando melhores condições de trabalho para seus colaboradores e não deixar que qualquer oferta dos seus concorrentes possa lhe trazer tanto transtorno, pois o que os colaboradores querem é passar horas agradáveis dentro das empresas porque passam ali mais tempo do que com a própria família, e sua produção tende diminuir se não estiver satisfeito, e satisfação e aumento da produtividade esta diretamente relacionada. O equilíbrio é o que os gestores em qualquer ramo de atividade procuram alcançar e dar valor as pequenas coisas hoje dentro das organizações pode ser um diferencial para alcançar essa situação, pois a competitividade a cada dia esta mais acirrada e o detalhe e que faz a diferença na procura pelo equilíbrio organizacional. (JUBILATO, 2008, p.187).

1.4 ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR A ROTATIVIDADE

Para Silva (2010, p.23) quando a organização perde algum colaborador, precisa fazer um grande esforço para tirar dele, quais foram os motivos que o levou a se desligar da empresa, pois pode está perdendo grandes talentos por motivos fúteis sem expressão. Uma vez que conseguir juntar dados a respeito destes fatores poderá trabalhar melhor os recursos humanos e diminuir o índice de rotatividade. Um colaborador pode ser seu cliente ou fornecedor no futuro, e a organização deve manter contatos com esses ex funcionários para facilitar na hora de uma negociação e até mesmo indicar novos caminhos. Uma vez que a empresa perdeu um colaborador, e o mesmo fez novos cursos, vivenciou novas experiências. Essa empresa pode até recontratar esse ex funcionário que adquiriu novas qualidades e a organização já o conhece. Porém deve saber que se esse colaborador no passado era problemático não vale apenas a recontratação, pois pode está adquirindo um velho novo problema, então faz se necessário fazer uma checagem do seu passado

organizacional, para assim dar um passo acertado e até mesmo corrigir um erro do passado.

Segundo Silva (1999, p.16) a organização é um sistema onde as pessoas estão incluídas como se fossem em um caldeirão, e esse sistema para ser bem sucedido necessita que todas as partes estejam trabalhando em comum acordo, e um meio de conseguir alcançar esse objetivo é trazer as opiniões de todos os colaboradores, que além de enriquecer a empresa com novas idéias os colaboradores vão se sentir mais valorizados. Assim o sistema se integra podendo ter melhores resultados, o grupo é a junção de um todo que dependendo das decisões que os gestores decidem pode significar o sucesso ou o fracasso de todo o sistema.

1.5 ROTATIVIDADE NO SETOR FRIGORÍFICO

Quando se fala em rotatividade de pessoal tem que pensar não apenas nos gastos com o colaborador que saiu mas também com o que vai substituí-lo. Um colaborador que sai mesmo que já não esteja produzindo danos, se o profissional que entrou no lugar dele for apto para exercer a função pode significar menor perda com treinamento mesmo assim o tempo de adaptação no ambiente de trabalho pode causar algumas perdas. Ex: a produtividade pode diminuir em função de que esse colaborador não está no ritmo dos outros causando transtornos durante o processo produtivo. Essas perdas nem sempre são calculadas, porém podem representar danos significativos à organização. (CAÚRIO, 2006, p.25)

Para Gonzaga (1998, p.3) existe um elo de efeitos para o alto índice de rotatividade nos frigoríficos, baixos investimentos em treinamentos e pouco compromisso dos colaboradores e organização, a desmotivação dos colaboradores tem aumentado o índice de rotatividade ao mesmo tempo em que desacelera a produtividade da empresa impossibilitando-a de remunerar melhor seus funcionários. Com incentivos já é difícil manter bons profissionais, quando não há então a organização deixa de ter ganhos significativos e perde colaboradores diminuindo assim a produção.

Segundo Zanetti (2010, p.185) A falta de qualificação da Mão de obra a maioria dos colaboradores necessita treinamentos. Como o índice de rotatividade é alto quando se refere a abate de bovinos fica ainda mais difícil contratar Mão de obra qualificada uma vez que antes mesmo do colaborador adquirir bom conhecimento já saem das empresas. O que interfere diretamente na produção diária das organizações, pois as empresas necessitam ter uma equipe equilibrada para manter um bom nível da produção a fim de evitar percas a organização, assim pode manter processos padronizados e colaboradores versáteis que possam estar fazendo o papel do outro em caso de falta do colaborador, o que da uma flexibilidade a empresa o que evita transtornos em seu período de produção.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi descritiva e exploratória com a abordagem quantitativa e qualitativa. O método utilizado foi o dedutivo com estudo de multicasos no setor frigorífico do município de Cacoal.

Segundo Michel (2005) a pesquisa descritiva procura conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais, nos seus aspectos sociais, econômico, cultural etc. Para propósitos da pesquisa descritiva, os fatores e os fenômenos devem ser extraídos do ambiente natural, da vida real, onde ocorrem, e analisados à luz das influências que o ambiente exerce sobre eles.

Segundo Michel (2005, p. 32), o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica pode ser considerado uma forma de pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos, de uma resposta a uma dúvida, uma lacuna de conhecimento.

Quanto à abordagem a pesquisa foi qualitativa e quantitativa e, segundo Michel (2005) a abordagem quantitativa trata-se da atividade de pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento

destas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. São amplamente usadas quando a intenção é garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise de interpretação e possibilitando, em consequência, uma margem de segurança quanto às inferências. E, na abordagem qualitativa não se comprova numérica ou estatisticamente, mas se convence na forma de experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica de idéias, pois os fatos em ciências sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade.

Já o método dedutivo, é um tipo de raciocínio que a premissa maior é uma verdade absoluta, comprovada e que contempla toda a proposição contida na premissa menor. Assim, a conclusão deverá ser necessariamente verdadeira. (MICHEL, 2005, p. 58).

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se também como Estudo de Caso, porque está circunscrito a poucas unidades, entendidas essa como empresa, possuindo caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000).

As técnicas de coletas de dados que foram utilizadas. A pesquisa bibliográfica, entrevista e pesquisa documental. Segundo Michel (2005) a pesquisa bibliográfica é a atividade. A pesquisa que se preocupa em montar e desmontar, criticar e reconstruir teorias existentes. Apóia-se em verdades imperativas, oriundas de estudos anteriores, dispensando a prática e valorizando o uso da razão e da lógica.

Segundo o autor supracitado, a entrevista consiste em uma conversão informal que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o informante.

A pesquisa documental trata-se da consulta aos documentos, aos registros pertencentes ao objeto de pesquisa estudado, para fins de coletar informações úteis para o entendimento e análise do problema. (MICHEL, 2005, p.39).

Na pesquisa bibliográfica, os dados foram obtidos em artigos da internet, livros, jornais e revistas, com o objetivo de conceituar a rotatividade, levantar os fatores que interferem na rotatividade e quais as conseqüências, bem como estudar a rotatividade do setor frigorífico.

A entrevista (APENDICE A) foi realizada no período de agosto a setembro de 2011 com gerente de Rh de dois frigoríficos localizados no município de Cacoal, com o objetivo de coletar dados, que esclareçam os motivos quem tem contribuído para o alto índice de rotatividade de pessoal, verificar fatores que interferem na rotatividade e quais as conseqüências que tem causado nos setor no município em estudo.

A pesquisa documental foi realizada junto aos documentos de registros e demissões de funcionários nos últimos 03 anos, nos dois frigoríficos em estudo com o objetivo de levantar o índice de rotatividade do setor frigorífico nos últimos 03 anos.

Os sujeitos da pesquisa foram dois frigoríficos de carne bovina do município de Cacoal que se encontra em pleno funcionamento.

Antes da execução da fase de pesquisa de campo, a empresa que seria identificada com empresa B teve suas atividades suspensas e os trabalhadores demitidos e alguns poucos foram remanejados para outra filial na cidade de Pimenta Bueno (RO).

A empresa que seria representada com empresa D durante a pesquisa impossibilitou o acesso aos dados da mesma durante a fase de pesquisa de campo.

A pesquisa obedeceu aos aspectos éticos, sendo que as empresas participantes não vai ser identificados, podendo ser codificados de E1 a E2, bem como as empresas frigoríficas participantes do município de Cacoal serão codificados de A, B. Os participantes assinarão o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. (ANEXO A)

A pesquisa foi realizada em duas das quatro empresas frigoríficas localizadas no município de Cacoal, conforme descrição a seguir:

Após a coleta de dados foram tabulados e analisados, podendo utilizar tabelas e/ou gráficos com o auxílio das planilhas de Excel.

A população ou universo da pesquisa ao campo foi o campo gerencial de RH das empresas A e B no setor frigorífico no município de Cacoal.

Tendo como amostra probabilística por conglomerado em virtude da identificação dos elementos da amostra serem muito difíceis ou pouco prática (VERGARA, 2000).

Trabalhou-se com dados secundários, especificamente a quantidade de contratados e demitidos que gerar-se-á o *Turnover* anual no intervalo de 2008-2011, conforme modelo abaixo:

$$\begin{aligned} \text{IRG} &= \left[\frac{(a+d)}{2} \right] \frac{100}{\text{EM}} \\ \text{ID} &= \frac{D \cdot 100}{\text{EM}} \\ \text{IA} &= \frac{A \cdot 100}{\text{EM}} \end{aligned}$$

Onde:

IRG = índice de Rotatividade Geral
a = admitidos em período semestral
d = demitidos em período semestral
EM = Empregados efetivos

Fonte: Mendonça (2008); São José. Universidade do Vale do Itajaí.

a) Empresa A

Foi fundado em 06/06/2000, inicialmente eram 6 sócios, hoje possui 3 sócios, inicialmente possuía 70 colaboradores hoje é 158 funcionários na indústria e 10 na administração. Esta localizada no município de Cacoal na Rua A sem número no bairro industrial. Atende na área de alimentos mais específico, de carne bovina, seus

fornecedores estão no Sudeste do Brasil. As vendas estão situadas apenas no estado de Rondônia.

b) Empresa B

Suas instalações se localiza no município de Cacoal na rodovia RO 383 KM 03, teve início das suas atividades no ano de 2009, abatendo 200 animais diariamente e com 152 colaboradores, abate 350 animais com 187 colaboradores. Compra gado em sua grande parte em Rondônia e insumos no Sudeste do Brasil. Seus clientes potenciais também estão no Sudeste.

3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS GERAIS

Empresa A

Empresa que atua apenas no mercado nacional, a qual emprega 166 funcionários diretos. Vem obtendo um crescimento considerável, onde no índice de admitidos nota-se que nos dois primeiros semestres em estudo, manteve sem grandes alterações, já no terceiro semestre obteve um crescimento maior que 500% significando um grande crescimento no período, no quarto semestre a empresa teve uma pequena queda de admitidos em relação ao período anterior, o que não aconteceu no quinto período onde teve um crescimento razoável mantendo um auto nível de admitidos na empresa, porém no sexto e último período a empresa retroagiu 50% o que pode se configurar em desaceleração do crescimento da mesma.

Nota-se que a empresa A possui um alto índice de demissões, mas, no entanto durante o período estudado apenas no segundo e sexto período o índice de demitidos foi maior que de admitidos o que justifica o aumento significativo no quadro de colaboradores nos três anos em estudo.

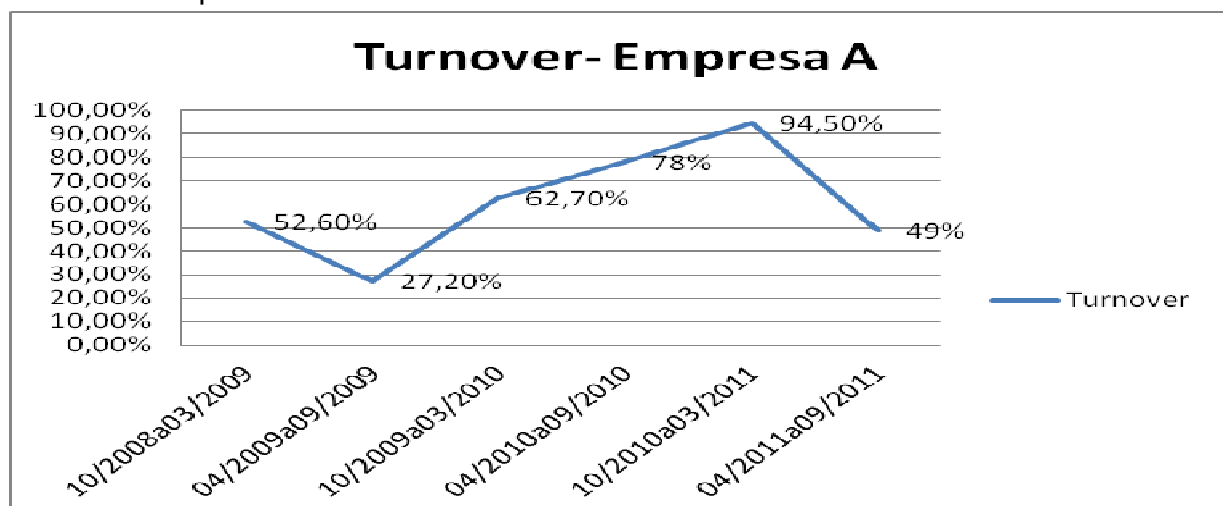
Uma organização quando se inicia suas atividades procura ao Máximo o equilíbrio quando ocorre uma situação com na empresa em estudo titulada de empresa A, se torna muito difícil alcançar esse objetivo, pois do terceiro ao quinto semestre a empresa obteve um numero total da movimentação da mão de obra superior a 80% e no quinto período superou 90% isso não da orgulho algum a nenhum empresário. E torna a empresa muito vulnerável e sempre a procura de Mao de obra qualificada. Mas, no entanto o maior problema são os custos diretos e indiretos que proporciona que vai desde demissão, admissão e treinamento dos novos colaboradores.

Tabela 1 - EMPRESA A

Ano/Semestre	Admitidos	Demitidos	EM	Turnover	ID	IA
10/2008a03/2009	21	19	76	52,6%	25%	27,6%
04/2009a09/2009	08	14	70	27,2%	17,3%	9,8%
10/2009a03/2010	83	22	131	62,7%	14,66%	55,33%
04/2010a09/2010	65	52	144	78%	34,66%	43,33%
10/2010a03/2011	92	64	172	94,5%	38,78%	55,8%
04/2011a09/2011	37	43	166	49%	26,38%	22,69%

Fonte:, O Autor, *Turnover* Empresa A Cidade de Cacoal, Nov. 2011.

Gráfico 1: Empresa A



Fonte: Fonte: O autor, Empresa A, Cidade de Cacoal, Nov.2011.

É evidente o crescimento da empresa A nos últimos três anos superando 100% porem o índice de rotatividade de pessoal quase acompanhou esse índice. O que

torna a empresa vulnerável, criando um perfil desfavorável e tendo custos desnecessários com o auto fluxo da Mão de obra.

EMPRESA B

A empresa B, organização de pequeno porte, com atuação também em outras regiões, porém ainda nova em nossa região. No primeiro semestre em estudo ela contava com 140 colaboradores, sendo que foi maior o índice e admitidos em relação aos demitidos com exceção no terceiro e no sexto semestre. Empresa com um constante crescimento que apesar da competência dos administradores o auto índice do fluxo da Mão de obra trás grandes transtornos.

Nota- se um crescimento bom da empresa em seu numero de colaboradores com exceção o terceiro e o sexto período em estudo todos os outros foi maior o numero de admitidos que demitidos, sendo o quinto período onde a empresa mais contratou e o terceiro o que menos contratou. Durante o período estudado o índice de demitidos teve uma media alta de 22,74%, sendo o maior numero de demitidos no quinto período e o menor no quarto período.

O *turnover* na empresa B durante o tempo em estudo se manteve alto a cada período com uma média de 51,15%, no primeiro período fechou em 60%, do segundo ao quarto teve uma média de 46,5%, sendo que sua maior incidência ocorreu no quinto período e fechou o ultimo período em 46%.

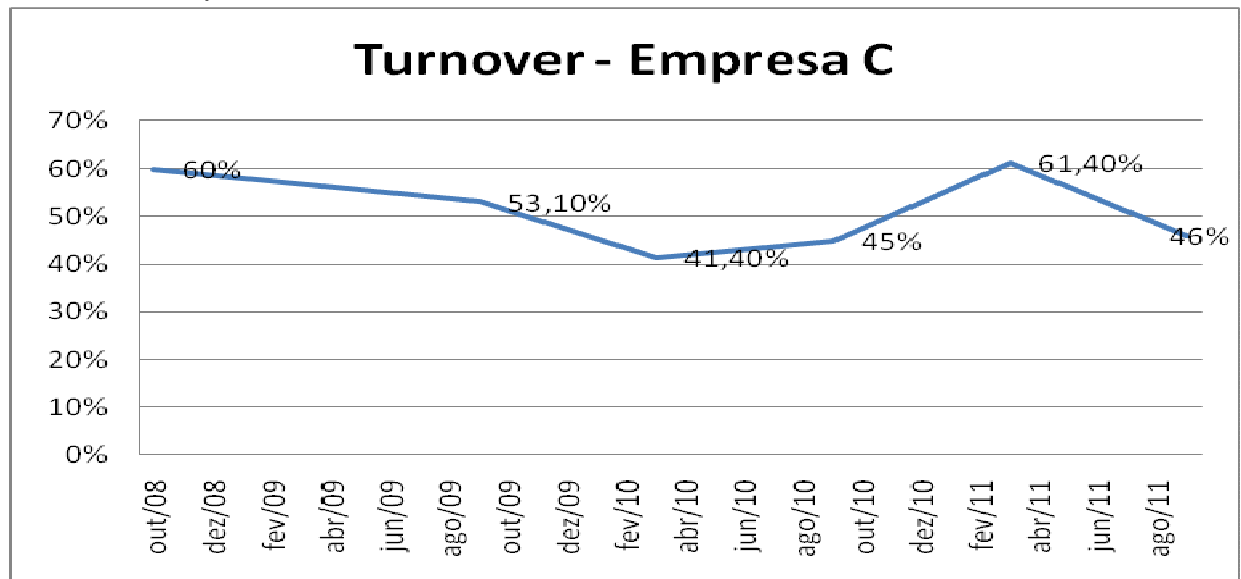
Tabela 2 – Empresa B

Ano/Semestre	Admitidos	Demitidos	EM	Turnover	ID	IA
10/2008	48	36	140	60%	25,71%	34,28%
09/2009	54	32	162	53,1%	19,75%	33,33%
03/2010	28	35	152	41,4%	18,42%	23,02%
09/2010	48	29	171	45%	16,95%	29,23%
03/2011	67	49	189	61,4%	25,92%	34,44%
09/2011	36	46	179	46%	25,69%	20,11%

Fonte: O autor, Empresa B, Cidade de Cacoal-RO, Nov.2011.

A empresa estudada possui uma realidade preocupante em relação ao fluxo da Mão de obra, pois demanda dinheiro e tempo a contratação a demissão e o treinamento de novos colaboradores, sendo desnecessário um custo tão alto, algo que poderia ser aplicado de outra forma dentro da organização.

Gráfico 2: Empresa B



Fonte: O autor, Empresa B, Cidade de Cacoal-RO, Nov. 2011.

4 DISCUTIR OS RESULTADOS COM BASE NO REFERENCIAL TEÓRICO

A empresa A no quinto semestre teve quase sem por cento de rotatividade o que gera muito custo para organização. Para Jubilato (2008, p. 187). Custos e todo esforço que a empresa faz quando um funcionário se desliga da organização, esses esforços podem se dividir em custos diretos e indiretos. Custos diretos relacionados em quanto em valores reais e indiretos que são intangíveis, mas notado na diminuição da produção.

Segundo dados da entrevista da empresa A os colaboradores se desligam da organização muitas vezes por não conhecerem a realidade o clima da organização. Para (Nicolete; Andrade, 2008, p. 25). O clima organizacional é uma força intangível,

que esta ligada diretamente com o dia organizacional e depende das relações entre colaboradores e empresa e vida pessoal dos colaboradores. Uma vez que se tratando de frigorífico os setores são dependentes, no entanto apenas um colaborador é capaz de tornar o processo mais ágil ou mais lento.

Nota que a empresa A apesar do alto número de rotatividade tem mantido um crescimento constante em números de colaboradores. Mas não consegue manter os profissionais o que dificulta na padronização do processo. E a organização é um sistema, para Silva (1999, p.16) sistema organizacional é um meio onde todos estão envolvidos como se fosse em um caldeirão que qualquer erro ele transborda e traz danos quase irreparáveis, assim a organização se um colaborador que esta envolvido no processo cometer algum erro pode causar percas a todo o processo produtivo.

Nota se que a empresa B obteve um alto índice de rotatividade durante o período de estudo. Para (NICOLETE e ANDRADE, 2008). Rotatividade é o fluxo de colaboradores que entra e saem de uma organização em um determinado período de tempo e que esses colaboradores precisam ter capacitação para desenvolver um trabalho de qualidade e atender as necessidades da organização e dos clientes.

Na empresa B o maior índice de rotatividade se deu no quinto semestre. Para Chiavenato (1995, p.163). O alto índice de rotatividade é um problema de toda organização, e faz parte de problemas não ocorridos no momento mais sim de uma cadeia de fatores que leva aos colaboradores a se desligarem das organizações, e não acontece simplesmente e sim a motivações.

A empresa B no quinto semestre teve um grande número de colaboradores admitidos e também mantém um bom índice de crescimento em relação ao número de colaboradores, segundo Silva (1999, p. 16) contratar novos funcionários tem um lado positivo, pois um colaborador quando entra em uma organização traz junto novas idéias e a realidade da organização vista por alguém de fora pode acrescentar muito na realidade da mesma. Pois um colaborador quando entra em uma empresa pode estar ocupando o lugar de outro que já estava desmotivado e causando transtornos a empresa.

Durante o período pesquisado a empresa B teve um índice muito de rotatividade, para Gonzaga (1998, p. 3). Existe vários efeitos que levam a esses desligamentos pouco empenho em melhorar a qualidade do profissional e colaboradores descomprometidos com a vida da empresa e isso acarreta em vários fatores, uma vez que produção desacelera a empresa deixa de ter maiores ganhos o que a impossibilita de remunerar melhor seu quadro de funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estudadas possuem uma realidade preocupante em relação ao fluxo da Mão de obra, pois o mercado brasileiro esta em crescimento o que torna muito competitiva a realidade organizacional, sendo que as empresas nem sempre estão preparadas para enfrentar o mercado e acabam por fecharem as portas. Um problema atual de grande relevância para as organizações, que deve ser estudado minuciosamente os custos, efeitos e motivos para que possa obter dados concretos de cada situação podendo assim tomar o rumo certo para alcançar os objetivos organizacionais.

A pesquisa realizada em duas empresas frigoríficas da cidade de Cacoal demonstrou a realidade das mesmas através de gráficos e tabelas o que possibilita melhor análise dos resultados alcançados, assim como pode demonstrar que o fluxo de Mao de obra e parte importante para as organizações.

A Empresa A, durante o período estudado o índice de demitidos teve uma media razoável de 22,74%, sendo o maior número de demitidos no quinto período e o menor no quarto período deste ano.

A empresa C durante os estudados comportou-se de forma preocupante em relação ao fluxo da Mão de obra, pois a rotatividade é dinheiro e tempo a gerando um grande número de contratação, treinamento e algumas demissões e conseqüentemente novos treinamentos em virtude dos novos empregados, a um

custo tão alto, podendo esse custo ser revertido na qualificação dentro da organização.

As organizações necessitam ter uma equipe forte e preparada para as eventualidades possíveis no processo produtivo para que possam produzir de forma eficaz e consistentes produtos de boa qualidade e em tempo que satisfaça as necessidades dos clientes. Faz-se necessário aprofundamento do artigo a fim de buscar melhorias no âmbito referente a custos, motivos e conseqüências *turnover* nas organizações.

6 REFERÊNCIAS

- 1 CÁURIO, Luiz Renato (2006, p. 25). **Proposta para aprimoramento do processo de recrutamento e seleção da empresa Refribrás**. Disponível em: <www.4.ifes.com.br/biblioteca/repbip/00000/0000046>. Acesso em: 25 abr. 2011.
2. CHIAVENATO, Idalberto (1995, p.163) Recursos Humano Editora Atlas- 1995. 3ª edição.
3. GONZAGA, Gustavo (1998, p. 3): **Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil**. Disponível em <www.rep.org.br/pdf/69-8.pdf> acesso em 17/12/2011.
- 4.JUBILATO, Jorge (2008, P. 187): **Os impactos e conseqüências da rotatividade de pessoal sobre a memória organizacional**. Disponível em: <www.lbict.metodista.br/TedeSimplificado/Tde_busca/arquivo.php?codArquivo> Acesso em 20 de abril de 2011.
5. MENDONÇA, Maria Nunes (2008); **A caracterização da rotatividade dos funcionários: O caso da Mendonça restaurante e grill**. Disponível em <siaibib01.univali.br/pdf/Marina%20Nunes%20Mendonca.pdf>.
- 6.MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais, 1ª edição, São Paulo: atlas, 2005.
7. MOREIRA, Rogério (2008. P. 28) : **Rotatividade de pessoal**. Disponível em- <domínio público. Qprocura.com.br/.../a- rotatividade- de- pessoal- em- call- centers- brasileiros.html>- Acesso em 20 de abril de 2011.
8. NICOLETI, Gerson Gilberto e ANDRADE, Hélio Alves, (2008, P.3). Rotatividade de pessoal: **estudo de caso na empresa Cooper – cooperativa de produção e abastecimento do vale do Itajaí - filial omimo setor de frente de caixa**.

Disponível em < - (ggnicoleti@uol.com.br) (Helio@cooper.coop.br)-> acesso em 20 de abril de 2011

9. NICOLETI, Gerson Gilberto e ANDRADE, Hélio Alves, (2008, P.25). **Rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa Cooper – cooperativa de produção e abastecimento do vale do Itajaí** < - filial omimo setor de frente de caixa. Disponível em - (ggnicoleti@uol.com.br) (Helio@cooper.coop.br)-> acesso em 20 de abril de 2011.

10. SILVA, Maria Rita Texeira. (2010 p. 23) **rotatividade de pessoal: estudo de caso em uma empresa do ramo hoteleiro**. Disponível em <WWW.facenp.com.br/public/trabalhos/130035931029abdb32ef03_.pdfi.> Acesso em 26/04/2011.

11. SILVA, Valdirene Evangelio (1999, p.16). **Como atrair e reter os melhores profissionais nas organizações**. Disponível em <w3.ufsm.br/.../anterior/.../como_atrair_melhores_profissionais.pdf.> Acesso em 25/04/2011.

12. ZANETTI, Geovana Fanchin (2010, p. 185). **padronização higiênica- Sanitária em frigorífico de suínos, ponta grossa (PR)**. Disponível em <revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/download/.../646.> Acesso em 17/12/2011.

13. VERGARA, Sylvia (2000, p. 67). **Metodologia do trabalho**. Disponível em <www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/.../0511114_07_cap_05.pdf>. acesso 15/10/2011.

ANEXO

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **rotatividade de pessoal no setor frigorífico de Cacoal: pesquisa realiza-ra nos quatros frigoríficos de carne bovina do município de Cacoal- RO**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Graduação em Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia.

- Estudar a importância da rotatividade de pessoal para as empresas frigoríficas;
- Verificar junto às empresas os fatores que interferem na rotatividade
- Levantar o índice de rotatividade do setor frigorífico nos últimos 05 anos;
- Identificar as consequências da rotatividade no setor em estudo.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS: verificar quais as consequências da rotatividade para às empresas e sociedade em geral.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante: _____

APENDICE

APENDICE A:**ROTEIRO DA ENTEVISTA COM O GERENTE DE RH EMPRESA A**

Entrevistador: Boa tarde tudo bem

Entrevistado- Boa tarde

Entrevistador: Qual é a sua opinião sobre a rotatividade de pessoal?

Entrevistado- Os colaboradores saem quando acham uma melhor oportunidade de emprego.

Entrevistador: Como gerente de recursos humanos, qual tem sido sua participação para diminuir a rotatividade de pessoal?

Entrevistado- Pré- seleção, para selecionar melhor, mostrar previamente ao futuro colaborador o ambiente de trabalho.

Entrevistador: Diante da sua participação, o que você pensa que deveria ser feito para diminuir esse índice?

Entrevistado- Como disse antes selecionar melhor e fazer com que o colaborador se satisfaça o Maximo possível.

Entrevistador: Em sua opinião quais são os principais fatores que interferem à rotatividade?

Entrevistado- Por falta de outras oportunidades os colaboradores pegam o que primeiro aparece, a temperatura e o horário.

Entrevistador: Em sua opinião quais as conseqüências da rotatividade?

Entrevistado- Muito prejuízo com a contratação e rescisão de contrato.

Entrevistador: Em seu modo de pensar. Gratificações, viagens, aumento de salário etc. motivam os colaboradores e os fidelizam?

Entrevistado- Sim pois as pessoas são capitalistas mas nunca estão satisfeitas.

Entrevistador: Como gostaria de ser lembrado pelos colaboradores após se aposentar?

Entrevistado- Como uma pessoa que lhes acrescentou algo, e deixou um legado, para ser lembrado.

Entrevistador: Obrigado boa tarde, estou a disposição caso a organização necessite.

APENDICE B**ROTEIRO DA ENTEVISTACOM GERENTE DE RH EMPRESA B**

Entrevistador: Boa tarde meu nome é Fernando

Entrevistado- Boa tarde meu nome é Roberto

Entrevistador: Qual é a sua opinião sobre a rotatividade de pessoal?

Entrevistado- Seguro desemprego, necessidade de dinheiro extra, problemas familiares.

Entrevistador: Como gerente de recursos humanos, qual tem sido sua participação para diminuir a rotatividade de pessoal?

Entrevistado- Fazer com que o colaborador se sinta importante para organização, pois quando as pessoas fazem algo e é bem visto na empresa ela se motiva.

Entrevistador: Diante da sua participação, o que você pensa que deveria ser feito para diminuir esse índice?

Entrevistado- Aplicar advertência e suspensão.

Entrevistador: Em sua opinião quais são os principais fatores que interferem à rotatividade?

Entrevistado- Por que podem ter dois empregos sendo que trabalham apenas até 12:00 no frigorífico e acabam optando pelo outro.

Entrevistador: Em sua opinião quais as conseqüências da rotatividade?

Entrevistado- o setor não desenvolve, nunca tem profissionais capacitados sem dizer os custos muito grande para organização.

Entrevistador: Em seu modo de pensar. Gratificações, viagens, aumento de salário etc. motivam os colaboradores e os fidelizam?

Entrevistado- Sim mais nunca se satisfazem.

Entrevistador: Como gostaria de ser lembrado pelos colaboradores após se aposentar?

Entrevistado- como alguém que fez algo importante para mudar esse cenário.

Entrevistador: Muito obrigado, estamos a disposição da organização para esclarecer qualquer duvida a respeito do conteúdo em estudo.